

مدیریت با تئوری بازی

تألیف

وحید آقازاده

ویراستار علمی

دکتر فرهاد عبدزاده



انشارات و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

فهرست

- فصل ۱: ۱
- مدیریت منابع انسانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی استراتژی‌های منابع انسانی ۱
- ۱-۱-۱- مقدمه ۲
- ۱-۱-۱- مدیریت منابع انسانی ۶
- ۱-۱-۳- تعریف مدیریت ۸
- ۱-۱-۳-۱- برنامه‌ریزی و هدایت نیروی انسانی (HRP) ۱۱
- ۱-۱-۳-۲- چرا برنامه‌ریزی استراتژیک برای نیروی انسانی مورد نیاز است؟ ۱۳
- ۱-۱-۳-۳- جذب و استخدام نیروهای سازمانی ۱۴
- ۱-۱-۳-۴- تجزیه و تحلیل شغل ۱۵
- ۱-۱-۳-۵- آموزش و توسعه نیروهای انسانی ۱۷
- ۱-۱-۳-۶- جبران خدمات کل ۱۹
- ۱-۱-۳-۷- کلید اول: استراتژی پرداخت یکپارچه ۲۳
- ۱-۱-۳-۸- کلید دوم: شناسایی نیازهای افراد و پرداخت متناسب با آن ۲۳
- ۱-۱-۳-۹- کلید سوم: پرداخت بر اساس عملکرد ۲۳
- ۱-۱-۳-۱۰- کلید چهارم: طراحی جبران خدمات بر مبنای فرهنگ و رشد سازمان ۲۴
- ۱-۱-۳-۱۱- کلید پنجم: شفافیت و اطلاع‌رسانی ۲۴
- ۱-۱-۳-۱۲- روابط کارمند و مدیر ۲۵
- ۱-۱-۳-۱۳- مدیریت ریسک ۲۷
- ۱-۱-۳-۱۴- اهمیت مدیریت ریسک ۲۸
- ۱-۱-۳-۱۵- رویکردهای مدیریت ریسک ۲۹
- ۱-۱-۴- مدیریت عملکرد ۲۹
- ۱-۱-۵- فرایندهای سه‌گانه منابع انسانی ۳۱

- ۳۲.....۱-۱-۶-اهداف مدیریت منابع انسانی.....
- ۳۲.....۱-۱-۷-شرح وظایف مدیر منابع انسانی.....
- ۳۳.....۱-۱-۸-ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی.....
- ۳۴.....۱-۸-۱-مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
- ۳۵.....۱-۸-۱-اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی.....
- ۳۵.....۱-۱-۹-استراتژی.....
- ۳۶.....۱-۱-۱۰-مفاهیم کلیدی استراتژی.....
- ۳۷.....۱-۱-۱۱-استراتژی سازمان.....
- ۳۷.....۱-۱-۱۲-استراتژی منابع انسانی.....
- ۳۹.....۱-۱-۱۳-استراتژی‌های عام و کلی منابع انسانی:.....
- ۴۱.....۱-۱۳-۱-رویکرد مدیریت عملکرد برجسته:.....
- ۴۱.....۱-۱۳-۲-رویکرد مدیریت مشارکت بالا:.....
- ۴۲.....۱-۱۳-۳-رویکرد مدیریت تعهد بالا:.....
- ۴۳.....۱-۱-۱۴-استراتژی‌های خاص منابع انسانی:.....
- ۴۴.....۱-۱-۱۵-معیارهای یک استراتژی اثربخش منابع انسانی:.....
- ۴۴.....۱-۱-۱۶-استراتژی‌های منابع انسانی.....
- ۴۷.....۱-۱-۱۷-استراتژی ثانویه.....
- ۴۷.....۱-۱-۱۸-استراتژی پدرانۀ.....
- ۴۷.....۱-۱-۱۹-استراتژی پیمانکارانۀ.....
- ۴۸.....۱-۱-۲۰-استراتژی متعهدانۀ.....
- ۵۰.....۱-۱-۲۱-چگونه باید استراتژی‌های منابع انسانی را پدید آورد؟.....
- ۵۰.....۱-۱-۲۲-رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی:.....
- ۵۱.....۱-۱-۲۳-تدوین استراتژی‌های منابع انسانی:.....

- ۱-۲۳-۱- انطباق عمودی و انطباق افقی: ۵۲
- ۱-۲۳-۲- اجرای استراتژی‌های منابع انسانی: ۵۲
- ۱-۲۳-۳- موانع اجرای استراتژی‌های منابع انسانی: ۵۳
- ۱-۱-۲۴- تعریف موانع موجودمدیریت استراتژی منابع انسانی: ۵۴
- ۱-۲- مدل‌های جامع مدیریت و اجرای استراتژی ۵۵
- ۱-۳- سایر مدل‌های اجرای استراتژی ۵۷
- ۱-۳-۱- اجرای استراتژی از دیدگاه مدل اثر متقابل استراتژی انتخابی و بخش اجرا ۵۷
- ۱-۳-۲- اجرای استراتژی از دیدگاه چارلز میل ۵۸
- ۱-۳-۳- اجرای استراتژی از دیدگاه نوبل ۵۸
- ۱-۳-۳-۱- موانع اجرای استراتژی منابع انسانی در سازمان ۵۹
- ۱-۴- چالش‌ها و موانع اجرای مؤثر استراتژی‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران ۵۹
- ۱-۴-۱- موانع اجرای استراتژی از دیدگاه دیوید آش ۶۱
- ۱-۴-۲- موانع اجرای استراتژی از دیدگاه پتر لورانج ۶۲
- ۱-۴-۳- محدودیت‌های محیطی: ۶۲
- ۱-۴-۳-۱- کمیابی ۶۲
- ۱-۴-۳-۲- موقعیت ۶۲
- ۱-۴-۳-۳- تغییرات قدرت ۶۳
- ۱-۴-۳-۴- تکنولوژی ۶۳
- ۱-۵- موانع اجرای استراتژی از دیدگاه جان ام برایسون ۶۳
- ۱-۵-۱- موانع اجرای استراتژی از نظر کاپلان و نورتون ۶۴
- ۱-۵-۲- موانع اجرای استراتژی از دیدگاه گلین دیکنزپیما ۶۴
- ۱-۵-۳- سایر دیدگاه‌ها در زمینه موانع اجرای استراتژی ۶۴

- ۶۵-۱-۳-۵-۱-موانع خارجی ۶۵
- ۶۵-۱-۳-۵-۲-موانع و فشارهای داخلی ۶۵
- ۶۵-۱-۳-۵-۳-فشارهای واحد بازاریابی ۶۵
- ۶۵-۱-۶-هفت خطای مرگبار استراتژیک ۶۵
- ۶۷-۱-۶-۱-پروفسور گودز ۶۷
- ۶۸-۱-۶-۲-پروفسور اشپیگل ۶۸
- ۶۸-۱-۷-موانع استقرار استراتژی: ۶۸
- ۶۸-۱-۸-اصول اساسی سازمان‌های استراتژی محور ۶۸
- ۷۳-۱-۹-مدیریت استراتژیک ۷۳
- ۷۵-۱-۹-۱-مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۵
- ۷۷-۱-۹-۲-مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۷
- ۷۷-۱-۹-۳-اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۷
- ۷۹-۱-۹-۴-دلایل اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۷۹
- ۸۰-۱-۹-۵-مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی ۸۰
- ۸۱-۱-۹-۶-مدل‌های استراتژی منابع انسانی ۸۱
- ۸۱-۱-۹-۷-هفت گام برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۸۱
- ۸۲-۱-۹-۷-۱-ایجاد درک کامل از اهداف شرکت ۸۲
- ۸۲-۱-۹-۷-۲-ارزیابی توانمندی منابع انسانی ۸۲
- ۸۲-۱-۹-۷-۳-ارزیابی ظرفیت حاضر کارکنان در ارتباط با هدف پیش‌رو ۸۲
- ۸۲-۱-۹-۷-۴-تخمین نیازهای آتی منابع انسانی شرکت ۸۲
- ۸۳-۱-۹-۷-۵-تعیین ابزارهای مورد نیاز برای تکمیل یک شغل ۸۳
- ۸۳-۱-۹-۷-۶-پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۸۳
- ۸۳-۱-۹-۷-۷-ارزیابی و عملیات اصلاحی ۸۳

- ۸-۹-۱- چرخه عمر سازمان‌ها و ارتباط آن با مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۸۴
- ۱۰-۱- کارت امتیازی منابع انسانی ۸۵
- ۱-۱۰-۱- ایجاد یک کارت امتیاز منابع انسانی ۸۶
- ۱-۱۰-۲- مزایای کارت امتیاز منابع انسانی : ۸۶
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سونی ۸۷
- ۱-۱۰-۳- ماتریس SWOT ۸۸
- ۱-۱۰-۴- نوع شناسی روش‌های تدوین و انتخاب استراتژی منابع انسانی ۹۵
- ۱-۱۰-۵- مدل‌ها و چارچوب‌های مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۹۶
- ۱-۱۰-۶- هدف از ایجاد مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟ ۹۶
- ۱-۱۰-۷- مدل وارویک ۹۷
- ۱-۱۰-۸- مدل ۵ پی ۹۸
- ۱-۱۰-۸-۱- مدل Fombrun ۱۰۰
- ۱-۱۰-۸-۲- مدل اولریچ یا شریک تجاری ۱۰۱
- ۱-۱۰-۸-۳- مدل علیت استاندارد ۱۰۲
- ۱-۱۰-۹- مدل صلاحیت ASTD ۱۰۴
- ۱-۱۰-۹-۱- مدل ۸ جعبه از پاول بوسلی (Paul Boselie) ۱۰۵
- ۱-۱۰-۹-۲- اقدامات از پیش تعیین شده منابع انسانی ۱۰۷
- ۱-۱۰-۹-۳- شیوه‌های واقعی منابع انسانی ۱۰۷
- ۱-۱۰-۹-۵- نتایج منابع انسانی ۱۰۷
- ۱-۱۰-۹-۶- زنجیره ارزش منابع انسانی ۱۰۸
- ۱-۱۰-۹-۷- زنجیره ارزش منابع انسانی پیشرفته ۱۰۹

- ۱۱۰-۱۰-۱-مدل مدیریت سخت و نرم استوری ۱۱۰
- ۱۱۱-۱۰-۱-چارچوب هاروارد برای منابع انسانی ۱۱۱
- ۱۱۳-۱۰-۱-مدل نقشه قلمرو مدیریت منابع انسانی دانشگاه هاروارد ۱۱۳
- ۱۱۴-۱۰-۱-مدل سازگار یا جورشده مدیریت منابع انسانی میشیگان ۱۱۴
- ۱۱۶-۱۰-۱-مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مدل مقایسه‌ای) دیوید گاست ۱۱۶
- ۱۱۹-۱۰-۱-مدل منتخب مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۱۱۹
- ۱۲۱-۱۰-۱-چارچوب مدل مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی وانگدهین ۱۲۱
- ۱۲۲-۱۰-۱-مدل عوامل مؤثر بر استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی ۱۲۲
- ۱۲۳-۱۰-۱-مدل چرخه منابع انسانی ویلسون ۱۲۳
- ۱۲۴-۱۰-۱-مدل آسیب‌شناسی عملکرد سازمانی مرکز پژوهش توسعه بین‌المللی (IDRC) ۱۲۴
- ۱۲۵-۱۰-۱-مدل عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی ۱۲۵
- ۱۲۶-۱۰-۱-مدل تلفیقی نظام مدیریت منابع انسانی ۱۲۶
- ۱۲۸-۱۰-۱-مدل کنترل مدیریت منابع انسانی دفتر حسابرسی ایالت تگزاس ۱۲۸
- ۱۲۸-۱۰-۱-مدل راه‌حل‌های عملکرد دولت مرکزی کارولینای شمالی ۱۲۸
- ۱۲۴-۱۰-۱-مدل کسب و کار استراتژیک منابع انسانی بانک بین‌المللی بارودا- هند ۱۳۰
- ۱۳۳ فصل دوم: تصمیم‌گیری در سازمان و مدیریت ۱۳۳
- ۱۳۴-۲-۱-مقدمه ۱۳۴
- ۱۳۴-۲-۲-تعریف مسئله ۱۳۴
- ۱۳۵-۲-۳-تصمیم‌گیری ۱۳۵
- ۱۳۶-۲-۴-اهمیت تصمیم‌گیری ۱۳۶
- ۱۳۶-۲-۴-۱-مسئله‌یابی ۱۳۶
- ۱۳۶-۲-۴-۲-رویه‌های مستقیم ۱۳۶
- ۱۳۶-۲-۴-۳-رویه‌های غیرمستقیم ۱۳۶

- ۱۳۷..... ۲-۴-۳-۱- مسئله‌یابی از طریق مافوق‌ها:
- ۱۳۷..... ۲-۴-۳-۲- مسئله‌یابی از طریق کارکنان:
- ۱۳۷..... ۲-۴-۳-۳- مسئله‌یابی از طریق ارباب رجوع:
- ۱۳۷..... ۲-۴-۴- تعاریف:
- ۱۴۱..... ۲-۴-۵- انواع سبک‌های تصمیم‌گیری:
- ۱۴۱..... ۲-۴-۵-۱- تصمیم‌گیری اتوکراتیک: (Autocratic)
- ۱۴۲..... ۲-۴-۵-۲- سبک مشورتی در تصمیم‌گیری: (Consultative)
- ۱۴۲..... ۲-۴-۵-۳- حاکمیت اقلیت: (Minority Rule)
- ۱۴۲..... ۲-۴-۵-۴- حاکمیت اکثریت: (Majority Rule)
- ۱۴۲..... ۲-۴-۵-۵- تصمیم‌گیری بر اساس اجماع: (Consensus)
- ۱۴۳..... ۲-۴-۶- مشخصه‌های تصمیم‌گیری مؤثر در مدیریت اسلامی:
- ۱۴۳..... ۲-۴-۷- موانع و مشکلات اخذ تصمیم در مدیریت غربی:
- ۱۴۴..... ۲-۴-۸- سطوح تصمیم‌گیری:
- ۱۴۴..... ۲-۴-۹- درجه سختی تصمیم‌گیری:
- ۱۴۵..... ۲-۴-۱۰- انواع تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات موجود:
- ۱۴۶..... ۲-۴-۱۱- زمان و تصمیم‌گیری:
- ۱۴۷..... ۲-۴-۱۲- گام‌های تصمیم:
- ۱۴۹..... ۲-۴-۱۳- انواع مراجع تصمیم‌گیری:
- ۱۴۹..... ۲-۴-۱۳-۱- تصمیم‌گیری فردی:
- ۱۴۹..... ۲-۴-۱۳-۲- تصمیم‌گیری گروهی (گروه کوچک):
- ۱۵۰..... ۲-۴-۱۳-۳- تصمیم‌گیری سازمانی (گروه بزرگ):
- ۱۵۱..... ۲-۴-۱۴- تمایز تصمیم‌گیری فردی با گروهی:

- ۱۵۲..... ۱۵-۲-۴-الگوهای تصمیم‌گیری فردی، گروهی و سازمانی
- ۱۵۳..... ۱۶-۲-۴-الگوهای تصمیم‌گیری فردی
- ۱۵۵..... ۱۷-۲-۴-الگوی تصمیم‌گیری گروهی
- ۱۵۵..... ۱-۱۷-۲-۴-الگوی تصمیم‌گیری طوفان مغزی:
- ۱۵۶..... ۲-۲-۴-۱۷-اساس طوفان فکری:
- ۱۵۷..... ۳-۲-۴-۱۷-قواعد طوفان فکری:
- ۱۵۸..... ۴-۲-۴-۱۷-رهبر گروه:
- ۱۶۰..... ۵-۲-۴-۱۷-اعضای گروه:
- ۱۶۱..... ۶-۲-۴-۱۷-تجزیه و تحلیل مسائل:
- ۱۶۱..... ۱۸-۲-۴-تصمیم‌خارج از حیطه‌ی سازمانی:
- ۱۶۱..... ۱۹-۲-۴-پوشش‌همه‌ی گزینه‌ها:
- ۱۶۱..... ۲۰-۲-۴-مهم‌ترین اصل طوفان مغزی "First Diverge, Then Converge"
- ۱۶۳..... ۲۱-۲-۴-مزایا و معایب طوفان مغزی
- ۱۶۳..... ۱-۲۱-۲-۴-مزایا:
- ۱۶۳..... ۲-۲۱-۲-۴-معایب:
- ۱۶۳..... ۲۲-۲-۴-الگوی تصمیم‌گیری دلفی:
- ۱۶۶..... ۲۳-۲-۴-هدف تکنیک دلفی
- ۱۶۷..... ۲۴-۲-۴-ویژگی‌های روش دلفی
- ۱۶۷..... ۲۵-۲-۴-اهداف و کاربردهای دلفی
- ۱۶۸..... ۲۶-۲-۴-شرایط کاربرد دلفی
- ۱۶۸..... ۲۷-۲-۴-مراحل روش دلفی
- ۱۶۹..... ۲۸-۲-۴-مزایای روش دلفی
- ۱۶۹..... ۲۹-۲-۴-معایب روش دلفی

- ۱۷۰..... ۲-۴-۳۰-نقاط قوت روش دلفی:
- ۱۷۱..... ۲-۴-۳۱-نقاط ضعف روش دلفی:
- ۱۷۱..... ۲-۴-۳۲-گام‌های روش دلفی
- ۱۷۱..... ۲-۵-الگوی تصمیم‌گیری گروه اسمی:
- ۱۷۲..... ۲-۵-۱-تکنیک گروه اسمی
- ۱۷۳..... ۲-۵-۲-چه زمانی از NGT استفاده کنیم؟
- ۱۷۴..... ۲-۵-۳-کاربردهای روش گروه اسمی
- ۱۷۴..... ۲-۵-۴-گام‌های روش گروه اسمی
- ۱۷۴..... ۲-۵-۴-۱-گام اول: خلق ایده‌ها
- ۱۷۴..... ۲-۵-۴-۲-گام دوم: ثبت ایده‌ها
- ۱۷۵..... ۲-۵-۴-۳-گام سوم: تصریح ایده‌ها
- ۱۷۵..... ۲-۵-۴-۴-گام چهارم: رأی‌گیری درباره‌ی ایده‌ها
- ۱۷۶..... ۲-۵-۵-مراحل انجام تکنیک گروه اسمی
- ۱۷۶..... ۲-۵-۵-۱-مرحله اول
- ۱۷۶..... ۲-۵-۵-۲-مرحله دوم
- ۱۷۶..... ۲-۵-۵-۳-مرحله سوم
- ۱۷۷..... ۲-۵-۵-۴-مرحله چهارم
- ۱۷۷..... ۲-۵-۶-ارزش تکنیک گروه اسمی
- ۱۷۸..... ۲-۵-۷-مزایا و معایب اجرای تکنیک گروه اسمی
- ۱۷۸..... ۲-۵-۷-۱-مزایا
- ۱۷۸..... ۲-۵-۷-۲-معایب
- ۱۷۹..... ۲-۶-الگوی تصمیم‌گیری اکتشافی - ابداعی:

- ۱۸۵-۲-۶-۱-الگوهای تصمیم‌گیری سازمانی.....
- ۱۸۵-۲-۶-۱-۱-الگوهای تصمیم‌گیری روش علمی:.....
- ۱۸۶-۲-۶-۱-۲-الگوی تصمیم‌گیری کارنگی:.....
- ۱۸۷-۲-۶-۱-۳-الگوی تصمیم‌گیری مرحله‌ای:.....
- ۱۸۸-۲-۶-۱-۴-الگوی تصمیم‌گیری نظام ناشناخته:.....
- ۱۹۰-۲-۶-۲-تصمیم‌گیری در سازمان‌های یادگیر.....
- ۱۹۱-۲-۶-۳-مدل ظرف زباله.....
- ۱۹۳-۲-۶-۴-رویکردهای تصمیم‌گیری.....
- ۱۹۳-۲-۶-۵-تصمیم‌گیری عقلایی.....
- ۱۹۴-۲-۶-۶-تصمیم‌گیری رفتاری.....
- ۱۹۷-۲-۶-۷-تصمیم‌گیری باز.....
- ۱۹۷-۲-۶-۸-تصمیم‌گیری گروهی.....
- ۱۹۸-۲-۶-۹-مدل‌سازی برای تصمیم.....
- ۱۹۸-۲-۶-۱۰-مدل مطلوبیت مورد انتظار.....
- ۱۹۹-۲-۶-۱۱-عوامل مؤثر در فرایند تصمیم‌گیری.....
- ۱۹۹-۲-۶-۱۱-۱-عوامل محیطی.....
- ۲۰۰-۲-۶-۱۱-۲-عوامل درون‌سازمانی.....
- ۲۰۱-۲-۶-۱۱-۳-عوامل فردی.....
- ۲۰۱-۲-۶-۱۲-عوامل فرهنگی و اجتماعی.....
- ۲۰۲-۲-۶-۱۳-مهم‌ترین مفاهیم درمدل رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی.....
- ۲۰۲-۲-۶-۱۳-۱-شبه راه‌حل منازعه:.....
- ۲۰۳-۲-۶-۱۳-۲-اجتناب نامطمئن:.....
- ۲۰۳-۲-۶-۱۳-۳-تحقیق موضوعی:.....

- ۲۰۳.....آموزش سازمانی: ۱۳-۶-۲-۴
- ۲۰۴.....تصمیم‌گیری تدریجی ۱۳-۶-۲-۵
- ۲۰۶.....تصمیم‌گیری در بحران ۱۳-۶-۲-۶
- ۲۰۸.....تصمیم‌گیری در شرایط تنش روان‌شناختی ۱۳-۶-۲-۷
- ۲۰۹.....کنار آمدن با نقش‌ها ۱۳-۶-۲-۸
- ۲۱۰.....نظام‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری ۱۳-۶-۲-۹
- ۲۱۳.....آفات تصمیم‌گیری ۱۴-۶-۲-۱۴
- ۲۱۴.....تصمیم‌گیری شهودی ۱۵-۶-۲-۱۵
- ۲۱۸.....تنوری پندار ۱۶-۶-۲-۱۶
- ۲۱۹.....شناسایی مسئله ۱۷-۶-۲-۱۷
- ۲۲۰.....تأثیرات چارچوب ۱۸-۶-۲-۱۸
- ۲۲۴.....باز تعریف مسئله ۱۹-۶-۲-۱۹
- ۲۲۴.....ایجاد انتخاب‌ها ۲۰-۶-۲-۲۰
- ۲۲۵.....قضاوت در دسترس ۲۱-۶-۲-۲۱
- ۲۲۵.....قضاوت نمایندگی ۲۲-۶-۲-۲۲
- ۲۲۶.....تنوری تعهد ۲۳-۶-۲-۲۳
- ۲۲۶.....بهینه‌سازی همبسته ۲۴-۶-۲-۲۴
- ۲۲۶.....نقش انتظارات در تصمیم‌گیری ۲۵-۶-۲-۲۵
- ۲۲۷.....انجام راه‌حل ۲۶-۶-۲-۲۶
- ۲۲۸.....انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری ۲۷-۶-۲-۲۷
- ۲۲۸.....تصمیم‌گیری آمرانه: ۱-۲۷-۶-۲-۲۸
- ۲۲۹.....تصمیم‌گیری مشاوره‌ای: ۲-۲۷-۶-۲-۲۲۹

- ۲۲۹..... ۳-۲۷-۲-۶-۲- تصمیم گیری تسهیل بخش:
- ۲۲۹..... ۴-۲۷-۲-۶-۲- تصمیم گیری تفویضی:
- ۲۳۱..... ۲۸-۲-۶-۲- تکنولوژی واحدهای سازمانی
- ۲۳۲..... ۲۹-۲-۶-۲- تصمیم گیری شهودی چندوجهی
- ۲۳۴..... ۳۰-۲-۶-۲- صفحه تصمیم
- ۲۳۴..... ۳۱-۲-۶-۲- طبقه بندی تصمیم ها
- ۲۳۵..... ۳۲-۲-۶-۲- انواع تصمیمات مدیریتی
- ۲۳۵..... ۱-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات خصوصی (شخصی) در برابر تصمیمات سازمانی
- ۲۳۶..... ۲-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات استراتژیکی در مقابل تصمیمات عملیاتی
- ۲۳۶..... ۳-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات ساختاری در مقابل تصمیمات بدون ساختار
- ۲۳۷..... ۴-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات بعضی مواقع بر اساس فوریت آنها طبقه بندی می شوند
- ۲۳۷..... ۵-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات اشراقی (ابتکاری) در مقابل تصمیمات ارجاعی
- ۲۳۸..... ۶-۳۲-۲-۶-۲- تصمیمات مربوط به حل مشکل در مقابل تصمیمات فرصتی
- ۲۳۸..... ۳۳-۲-۶-۲- مدیر در نقش تصمیم گیرنده
- ۲۴۰..... ۳۴-۲-۶-۲- مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری
- ۲۴۰..... ۳۵-۲-۶-۲- فرایند تصمیم گیری در سازمان
- ۲۴۱..... ۳۶-۲-۶-۲- مدل در تصمیم گیری
- ۲۴۱..... ۳۷-۲-۶-۲- انواع مدل های تصمیم گیری
- ۲۴۲..... ۳۸-۲-۶-۲- دستورالعمل برای تصمیم گیری مدیران
- ۲۴۵..... فصل سوم: تئوری بازی
- ۲۴۶..... ۱-۳-۳- مقدمه
- ۲۴۷..... ۲-۳-۳- تئوری بازی ها
- ۲۵۰..... ۳-۳- تاریخچه

- ۳-۴-کاربردها ۲۵۵
- ۳-۶-اصطلاحات مهم در نظریه بازی ۲۵۷
- ۳-۷-طبقه‌بندی نظریه بازی ۲۶۳
- ۳-۷-۱-ایستایی یا پویایی بازی: ۲۶۳
- ۳-۷-۲-تعارض منافع یا امکان تشریک مساعی و همکاری: ۲۶۳
- ۳-۷-۳-تعداد دفعات انجام بازی: ۲۶۴
- ۳-۷-۴-تقسیم بازی از نظر اطلاعات: ۲۶۴
- ۳-۷-۵-ثابت یا متغیر بودن بازی: ۲۶۵
- ۳-۷-۶-همکارانه و یاغیرهمکارانه بودن بازی: ۲۶۵
- ۳-۷-۷-فرم ماتریسی بازی‌های ایستا با اطلاعات کامل ۲۶۵
- ۳-۷-۸-فرم استراتژیک بازی ۲۶۹
- ۳-۷-۸-۱-مثال (سکه‌های جور) ۲۷۱
- ۳-۷-۹-بازی متقارن ۲۷۲
- ۳-۷-۱۰-آیا فقط رقابت منجر به بازی می‌شود؟ ۲۷۴
- ۳-۷-۱۰-۱-مثال (دو دوست) ۲۷۴
- ۳-۷-۱۰-۲-مثال (زوج جوان) ۲۷۶
- ۳-۸-مجموعه استراتژی ۲۷۶
- ۳-۸-۱-انتخاب یک مجموعه استراتژی ۲۷۷
- ۳-۸-۲-استراتژی خالص و استراتژی مختلط ۲۷۷
- ۳-۸-۳-استراتژی ترکیبی ۲۷۸
- ۳-۸-۴-انواع بازی ۲۸۱
- ۳-۸-۴-۱-مشارکتی - غیرمشارکتی ۲۸۱

- ۲۸۱..... نامتقارن - نامتقارن ۳-۸-۴-۲
- ۲۸۲..... مجموع غیر صفر - مجموع صفر ۳-۸-۴-۳
- ۲۸۲..... هم‌زمان - ترتیبی ۳-۸-۴-۴
- ۲۸۲..... غیر تصادفی - تصادفی ۳-۸-۴-۵
- ۲۸۲..... با آگاهی کامل - بدون آگاهی کامل ۳-۸-۴-۶
- ۲۸۲..... روش در نظریه بازی ۳-۸-۵
- ۲۸۳..... هسته نظریه بازی‌ها ۳-۸-۶
- ۲۸۵..... ویژگی‌های هسته نظریه بازی‌ها ۳-۸-۷
- ۲۸۵..... مزایای اصلی نظریه بازی‌ها در مدیریت استراتژیک ۳-۸-۹
- ۲۸۶..... این نظریه، امکان چارچوب دهی به تصمیمات استراتژیک را فراهم می‌کند. ۳-۸-۱۰
- ۳-۸-۱۱ این نظریه می‌تواند نتیجه شرایط رقابتی را پیش‌بینی کند و تصمیمات استراتژیک بهینه را
- ۲۸۶..... شناسایی کند. ۳-۸-۱۱
- ۲۸۷..... تعادل استراتژی آمیخته نش ۳-۸-۱۲
- ۲۸۸..... کاربردها ۳-۸-۱۳
- ۲۸۹..... تاریخچه ۳-۸-۱۴
- ۲۹۰..... تعاریف ۳-۸-۱۵
- ۲۹۰..... تعریف غیر رسمی ۳-۸-۱۵-۱
- ۲۹۱..... تعریف رسمی ۳-۸-۱۵-۲
- ۲۹۱..... نمونه‌ها ۳-۸-۱۶
- ۲۹۱..... بازی هماهنگ ۳-۸-۱۶-۱
- ۲۹۲..... معمای زندانی ۳-۸-۱۶-۲
- ۲۹۳..... تعادل نش در ماتریس پرداخت ۳-۸-۱۶-۳
- ۲۹۴..... پایداری ۳-۸-۱۷

- ۲۹۵.....۳-۸-۱۸-پیش آمد
- ۲۹۵.....۳-۸-۱۹-بهترین پاسخ
- ۲۹۶.....۳-۸-۲۰-تابع بهترین پاسخ
- ۲۹۸.....۳-۸-۲۱-استراتژی‌های غالب و مغلوب
- ۲۹۸.....۳-۸-۲۱-۱-بازی‌ها با استراتژی غالب
- ۲۹۸.....۳-۸-۲۲-اصطلاحات
- ۲۹۹.....۳-۸-۲۳-تعریف استراتژی غالب:
- ۳۰۲.....۳-۸-۲۴-غلبه و تعادل نش
- ۳۰۳.....۳-۸-۲۵-حذف کردن راهبردهای مغلوب
- ۳۰۳.....۳-۸-۲۶-معمای زندانی
- ۳۰۴.....۳-۸-۲۶-۱-مثال (معمای زندانی):
- ۳۰۶.....۳-۸-۲۶-۲-مثال (رقابت هسته‌ای)
- ۳۰۷.....۳-۸-۲۷-معمای زندانی چندنفره
- ۳۰۸.....۳-۸-۲۸-چراغ راهنمایی
- ۳۱۰.....۳-۸-۲۹-همکاری یا عدم همکاری
- ۳۱۲.....۳-۸-۲۹-۱-بازی‌ها با استراتژی مغلوب
- ۳۱۲.....۳-۸-۲۹-۲-رابطه بین ساپورت یک استراتژی غالب و بهترین پاسخ
- ۳۱۲.....۳-۸-۳۰-پویایی بهترین پاسخ
- ۳۱۳.....۳-۸-۳۱-مدل تعدیل شده
- ۳۱۴.....۳-۹-مثال‌ها
- ۳۱۴.....۳-۹-۱-بازی جوجه
- ۳۱۴.....۳-۹-۲-رقابت کورنو

- ۳-۹-۳-مثالی دیگر: ۳۱۵.
- ۳-۹-۴-حال تعادل نش چگونه است؟ ۳۱۵.
- ۳-۹-۵-نمونه‌هایی از بازی‌ها ۳۱۶.
- ۳-۹-۵-۱-بازی بهنجار ۳۱۶.
- ۳-۹-۶-تعریف ۳۱۶.
- ۳-۹-۶-۱-تعریف ریاضی ۳۱۷.
- ۳-۹-۷-مثال‌هایی از بازی بهنجار ۳۱۷.
- ۳-۹-۷-۱-سکه‌های جفت ۳۱۷.
- ۳-۹-۷-۲-باز و کیبوتر ۳۱۸.
- ۳-۱۰-انواع بازی ۳۱۸.
- ۳-۱۰-۱-دوراهی زندانی ۳۱۸.
- ۳-۱۱-۱-استراتژی کلاسیک برای معمای زندانی‌ها ۳۱۹.
- ۳-۱۱-۲-حالت تعمیم یافته ۳۲۰.
- ۳-۱۱-۳- $T > R > P > S$ ۳۲۱.
- ۳-۱۱-۴-رفتارهای انسانی در معمای زندانی‌ها ۳۲۲.
- ۳-۱۱-۵-نمونه‌هایی از دنیای واقعی ۳۲۲.
- ۳-۱۱-۵-۱-در سیاست ۳۲۲.
- ۳-۱۱-۵-۲-در اقتصاد ۳۲۲.
- ۳-۱۲-معمای مسافر ۳۲۳.
- ۳-۱۲-۱-شرح معما ۳۲۳.
- ۳-۱۲-۲-پاسخ معما ۳۲۳.
- ۳-۱۲-۳-ماتریس نتایج ۳۲۴.
- ۳-۱۲-۴-نتایج تجربی ۳۲۵.

- ۳۲۵.....دوراهی زندانی ۳-۱۲-۵
- ۳۲۵.....بازی هماهنگی ۳-۱۳
- ۳۲۶.....مثال‌ها ۳-۱۳-۱
- ۳۲۸.....تعادل‌نش همراه با استراتژی ترکیبی ۳-۱۳-۲
- ۳۲۹..... (Chicken Game) بازی جوجه ۳-۱۴
- ۳۳۰.....مدل‌های پر کاربرد ۳-۱۴-۱
- ۳۳۲.....کاربردهای آن در نظریه بازی‌ها ۳-۱۴-۲
- ۳۳۲.....جوجه ۱-۲-۱۴-۳
- ۳۳۴.....شاهین-قمری ۳-۱۴-۲-۲
- ۳۳۵.....برنامه‌ریزی «جوجه» و مدیریت پروژه ۳-۱۴-۳
- ۳۳۵.....بازی‌های دیگر با اثرات جانبی ۳-۱۴-۴
- ۳۳۶.....بازی جوجه تعمیم یافته ۳-۱۴-۵
- ۳۳۷.....معمای داوطلب ۳-۱۴-۶
- ۳۳۷.....ماتریس نتیجه و سود ۳-۱۴-۷
- ۳۳۸.....جوجه چندنفره ۳-۱۴-۷-۱
- ۳۳۹.....شکار گوزن ۳-۱۴-۸
- ۳۴۱.....بن‌بست ۳-۱۴-۹
- ۳۴۳.....مزایده دلار ۳-۱۴-۱۰
- ۳۴۳.....ساختار بازی ۳-۱۴-۱۱
- ۳۴۴.....بازی اولتیماتوم ۳-۱۴-۱۲
- ۳۴۵.....نبرد جنسیت‌ها ۳-۱۴-۱۳
- ۳۴۶.....تعادل‌های نش ۳-۱۴-۱۴

- ۳۴۶.....۱۴-۱۴-۳-تعدادهای خالص
- ۳۴۶.....۱۴-۱۴-۳-تعدادهای نش ترکیبی
- ۳۴۶.....۱۵-۱۴-۳-بازی به شکل ترتیبی
- ۳۴۷.....۱۵-۱۴-۳-تحلیل با روش بررسی روبه جلو
- ۳۴۷.....۱۵-۱۴-۳-تحلیل با استقرار عقب گرد
- ۳۴۷.....۱۶-۱۴-۳-استراتژی بیشینه کردن کمینه
- ۳۴۸.....۱۷-۱۴-۳-بررسی تعادل
- ۳۴۹.....۱-۱۷-۱۴-۳-بررسی مسائل بالا
- ۳۵۰.....۲-۱۷-۱۴-۳-تصمیم بهینه
- ۳۵۱.....۱۵-۳-بازی آخرین پیشنهاد
- ۳۵۲.....۱-۱۵-۳-تعریف ریاضی و بررسی تعادلها
- ۳۵۲.....۲-۱۵-۳-فرم گسترده بازی آخرین پیشنهاد
- ۳۵۳.....۳-۱۵-۳-در واقعیت
- ۳۵۴.....۴-۱۵-۳-تفسیر رفتار
- ۳۵۴.....۵-۱۵-۳-در بازار
- ۳۵۵.....۶-۱۵-۳-بررسی از دید نظریه تکاملی بازیها
- ۳۵۶.....۱۶-۳-حدس دو سوم میانگین
- ۳۵۶.....۱-۱۶-۳-حالت تعادل
- ۳۵۷.....۲-۱۶-۳-نمونه‌های واقعی
- ۳۵۷.....۳-۱۶-۳-برگ برنده بازی
- ۳۵۸.....۱۷-۳-رقابت کورنو
- ۳۵۹.....۱-۱۷-۳-مدل رقابت کورنو به صورت تک مرحله‌ای
- ۳۶۰.....۲-۱۷-۳-رفاه در رقابت کورنو

- ۳-۱۷-۳-کاربردها ۳۶۱
- ۳-۱۷-۳-۱-نماینده گی ۳۶۱
- ۳-۱۷-۳-۲-انتقال اطلاعات ۳۶۲
- ۳-۱۷-۳-۳-مالکیت معنوی ۳۶۲
- ۳-۱۷-۳-۴-ادغام ۳۶۳
- ۳-۱۷-۳-۵-افق های جدید ۳۶۳
- ۳-۱۸-جنگ فرسایشی ۳۶۳
- ۳-۱۸-۱-فرمول بندی پویا و استراتژی پایدار تکاملی ۳۶۵
- ۳-۱۸-۱-۱-بررسی استراتژی پایدار تکاملی ۳۶۶
- ۳-۱۸-۱-۲-بررسی جنگ فرسایشی ۳۶۷
- ۳-۱۹-بازی های بلوتو ۳۶۸
- ۳-۱۹-۱-مثال ۳۶۸
- ۳-۲۰-بازی شاهزاده و هیولا ۳۶۹
- فصل چهارم: بازی های ماتریسی (تعادل نش) ۳۷۳
- ۱-۴-مقدمه ۳۷۴
- ۴-۲-روش های ماتریسی رسیدن به تعادل: ۳۷۴
- ۴-۳-انتخاب استراتژی غالب ۳۷۴
- مثال ۱-۲-۲ ۳۷۴
- مثال ۲-۲-۲ ۳۷۶
- مثال (بازی مجموع ثابت) -۳-۲-۲* ۳۷۶
- ۴-۴-حذف استراتژی های مغلوب ۳۷۸
- مثال ۱-۳-۲ ۳۷۸

- ۳۸۰..... ۴-۵- حذف استراتژی‌هایی که بهترین پاسخ نیستند
- ۳۸۱..... مثال ۴-۲-۱*.....
- ۳۸۴..... مثال ۴-۲-۱*.....
- ۳۸۵..... ۴-۶- تعریف تعادل نش:.....
- ۳۸۵..... مثال ۴-۲-۵*.....
- ۳۸۸..... ۴-۷- روش مینی ماکس (برای بازی‌های مجموع ثابت).....
- ۳۸۹..... مثال ۴-۲-۲.....
- ۳۹۱..... مثال ۴-۲-۳.....
- ۳۹۳..... ۴-۸- بازی ایستا با اطلاعات کامل با استراتژی پیوسته.....
- ۳۹۳..... مثال ۴-۲-۷-۱.....
- ۳۹۵..... ۴-۹- تعادل نش مختلط.....
- ۳۹۵..... ۴-۱۰- تعریف استراتژی مختلط.....
- ۳۹۶..... ۴-۱۱- فرم استراتژیک بازی با استراتژی‌های مختلط.....
- ۳۹۶..... مثال ۴-۲-۸.....
- ۳۹۸..... ۴-۱۱-۱- تعریف تعادل نش مختلط.....
- ۳۹۸..... ۴-۱۱-۲- قضیه اساسی نش:.....
- ۳۹۹..... مثال ۴-۲-۸-۹.....
- ۴۰۰..... ۴-۱۲- حل ترسیمی بازی‌های ماتریسی.....
- ۴۰۱..... ۴-۱۳- روش ترسیمی برای بازی‌های با مجموع ثابت.....
- ۴۰۱..... مثال ۴-۲-۹-۱.....
- ۴۰۴..... ۴-۱۴- روش ۱ (ترسیمی مینی ماکس):.....
- ۴۰۵..... ۴-۱۵- روش ۲ (بی تفاوتی حریف):.....
- ۴۰۸..... مثال ۴-۲-۹-۳ (استراتژی غالب).....

- مثال ۲-۹-۴* ۴۱۰
- مثال ۲-۹-۶ ۴۱۲
- ۴-۱۶-حل بازی مجموع ثابت ۲×۲ در حالت کلی ۴۱۵
- مثال ۲-۹-۷ ۴۱۶
- ۴-۱۷-روش ترسیمی برای بازی‌های با مجموع غیر ثابت ۴۱۷
- مثال ۲-۹-۸ ۴۱۷
- مثال ۲-۹-۹ (بازی دو زوج جوان) ۴۲۱
- مثال ۲-۹-۱۰ (بازی ۳×۳) ۴۲۴
- ۴-۱۸-یک نتیجه دیگر به ظاهر خلاف انتظار در تعادل نش ۴۲۶
- ۴-۱۹-حل بازی‌های ماتریسی به روش برنامه‌ریزی خطی ۴۲۸
- مثال ۲-۱۰-۱ ۴۲۸

۴۳۳

فصل پنجم: بازی‌های نامتناهی

- ۵-۱-مقدمه ۴۳۴
- ۵-۲-چرا قضیه‌ی اساسی نش برای بازی‌های نامتناهی برقرار نیست؟ ۴۳۴
- ۵-۳-قضیه‌ی اساسی نش: ۴۳۴
- ۵-۴-ویژگی‌های تعادل نش در بازی‌های نامتناهی ۴۳۶
- ۵-۵-وجود تعادل نش در بازی‌های متناهی و نامتناهی ۴۴۰
- ۵-۵-۱-تعریف (نگاشت KKM): ۴۴۰
- ۵-۵-۲-قضیه (Fan – KKM): ۴۴۰
- ۵-۵-۳-چند مثال ۴۴۴
- مثال ۱: ۴۴۴
- مثال ۲: ۴۴۵

مثال ۳: ۴۴۶

مثال ۴: ۴۴۷

مثال ۵: ۴۵۲

۴۵۹

فصل ششم: بازی‌های فازی

۶-۱- مقدمه ۴۶۰

۶-۲- اعداد فازی و روابط بین آنها ۴۶۱

۶-۲-۱- تعریف عدد فازی: ۴۶۱

۶-۲-۲- تعریف عدد فازی مثلثی متقارن: ۴۶۱

۶-۳- قضیه ۱ ۴۶۳

۶-۳-۱- تعریف اندازه امکان: ۴۶۴

۶-۳-۲- تعریف اندازه ضرورت: ۴۶۴

۶-۴- قضیه ۲ ۴۶۴

۶-۵- بازی‌های فازی و تعادل در آنها ۴۶۵

۶-۶- قضیه ۳ ۴۶۶

۶-۷- قضیه ۴ ۴۶۸

۶-۸- قضیه ۵ ۴۶۹

۶-۹- قضیه ۶ ۴۶۹

۶-۱۰- قضیه ۷ ۴۷۱

۶-۱۱- قضیه نش برای بازی‌های فازی ۴۷۱

۶-۱۲- ارتباط مقادیر بازی‌های فازی با اندازه‌های امکان و ضرورت ۴۷۲

۶-۱۳- قضیه ۸ ۴۷۵

۶-۱۴- قضیه ۹ ۴۷۵

۶-۱۵- قضیه ۱۰ ۴۷۶

۴۷۷..... ۱۶-۶-قضیه ۱۱

۴۷۹

فصل ۷: مثال‌های تئوری بازی

۴۸۰..... ۱-۷-مقدمه

۴۸۱..... ۲-۷-مثال ۱

۴۸۸..... ۳-۷-مثال ۲ تحلیل رابطه‌ی بین کارگر و کارفرما و دولت با استفاده از نظریه‌ها بازی

۴۹۰..... ۱-۳-۷-مجموعه‌ی بازیکنان

۴۹۰..... ۲-۳-۷-کارفرما:

۴۹۱..... ۳-۳-۷-مجموعه‌ی استراتژی‌های کارفرما

۴۹۱..... ۴-۳-۷-کارگر:

۴۹۲..... ۵-۳-۷-مجموعه‌ی استراتژی‌های کارگر

۴۹۳..... ۶-۳-۷-مجموعه‌ی استراتژی‌های دولت

۴۹۳..... ۷-۳-۷-استراتژی

۴۹۴..... ۸-۳-۷-پیامد بازیکنان

۴۹۶..... ۹-۳-۷-تعادل نش

۴۹۸..... ۱۰-۳-۷-نتیجه‌گیری

۴-۷-مثال ۳ ارزیابی استراتژی‌های منابع انسانی سازمان و انتخاب بهترین استراتژی بر پایه تئوری بازی‌ها

۴۹۹.....

۵۰۰..... ۵-۷-حجم نمونه و روش محاسبه آن

۵۰۱..... ۶-۷-ابزارهای گردآوری داده‌ها

۵۰۲..... ۷-۷-روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵۰۳..... ۸-۷-تئوری بازی‌ها

۵۰۴..... ۹-۷-فروض حاکم

- ۷-۱۰- تجزیه و تحلیل داده‌ها ۵۰۶
- ۷-۱۰-۱- تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی ۵۰۶
- ۷-۱۰-۲- توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت ۵۰۶
- ۷-۱۰-۳- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن ۵۰۶
- ۷-۱۰-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب میزان تحصیلات ۵۰۷
- ۷-۱۰-۵- تجزیه و تحلیل با استفاده از مدل **SWOT** ۵۰۷
- ۷-۱۰-۶- تجزیه و تحلیل فرایند ورودی ۵۰۸
- ۷-۱۰-۷- تجزیه و تحلیل فرایند نگهداری منابع انسانی ۵۱۱
- ۷-۱۰-۸- تجزیه و تحلیل فرایند خروجی منابع انسانی ۵۱۴
- ۷-۱۰-۹- انتخاب بهترین استراتژی بر اساس ماتریس **SWOT** ۵۱۶
- ۷-۱۰-۱۰- نحوه انتخاب بهترین استراتژی بر اساس تئوری بازی‌ها ۵۲۱
- ۷-۱۰-۱۱- تعریف متغیرهای بازی ۵۲۱
- ۷-۱۰-۱۲- هدف بازی ۵۲۲
- ۷-۱۰-۱۳- بررسی بازی از دید شرکت ۵۲۳
- ۷-۱۰-۱۴- بررسی بازی از دید منابع انسانی ۵۲۵
- ۷-۱۰-۱۵- تجزیه و تحلیل رفتار شرکت و منابع انسانی ۵۲۷
- ۷-۱۰-۱۶- مطلوبیت شرکت و منابع انسانی ۵۲۹
- ۷-۱۰-۱۷- مدل‌سازی بازی شرکت و منابع انسانی با استفاده از لینگو ۵۳۰
- ۷-۱۰-۱۸- مدل‌سازی مسئله ۵۳۰
- ۷-۱۰-۲۰- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ۵۳۴
- ۷-۱۰-۲۱- نتیجه‌گیری ۵۳۵
- ۷-۱۱- نتایج به دست آمده از ماتریس **SWOT** ۵۳۵
- ۷-۱۱-۱- فرایند ورودی منابع انسانی ۵۳۵

- ۵۳۵.....۷-۱۱-۲-فرایند نگهداری منابع انسانی
- ۵۳۵.....۷-۱۱-۳-فرایند خروجی منابع انسانی
- ۵۳۶.....۷-۱۲-نتایج به دست آمده از تئوری بازی ها
- ۵۳۶.....۷-۱۳-پیشنهادات
- ۵۳۷.....۷-۱۴-استراتژی های پیشنهادی برای فرایند ورودی منابع انسانی
- ۵۳۷.....۷-۱۴-۱-استراتژی های SO
- ۵۳۷.....۷-۱۴-۲-استراتژی های WO
- ۵۳۷.....۷-۱۴-۳-استراتژی های ST
- ۵۳۷.....۷-۱۵-استراتژی های پیشنهادی برای فرایند نگهداری منابع انسانی
- ۵۳۷.....۷-۱۵-۱-استراتژی های ST
- ۵۳۸.....۷-۱۵-۲-استراتژی های WO
- ۵۳۸.....۷-۱۵-۳-استراتژی های WT
- ۵۳۸.....۷-۱۶-استراتژی های پیشنهادی برای فرایند خروجی منابع انسانی
- ۵۳۸.....۷-۱۶-۱-استراتژی های WT
- ۵۳۸.....۷-۱۶-۲-استراتژی های WO
- ۵۳۹.....۷-۱۶-۳-استراتژی های ST
- ۷-۱۷-مثال ۵ اجتناب از تصمیمات غیربهبینه مدیریتی با استفاده از یک بازی سه نفره بازرسی مدیران بانک
- ۵۳۹.....
- ۵۴۲.....۷-۱۷-۱-بازی بازرسی
- ۵۴۵.....۷-۱۷-۲-روش تحقیق و برآورد مدل
- ۵۵۵.....۷-۱۷-۳-نتیجه گیری

- ۱۸-۷-مثال ۶ نقش مدیران در اصلاح رفتار کارکنان بی تفاوت سازمان ، با استفاده از رهیافت تئوری بازی‌ها
۵۵۶.....
- ۱-۱۸-۷-مقدمه ۵۵۶.....
- ۲-۱۸-۷-بدنه و یا نیمه ی انسانی سازمان ۵۵۷.....
- ۳-۱۸-۷-نیمه ی مادی سازمان ۵۵۷.....
- ۴-۱۸-۷-تئوری بازی‌ها و مدیریت رفتار ۵۵۸.....
- ۵-۱۸-۷-طرح مدل ۵۶۰.....
- ۶-۱۸-۷-توصیف مدل و حل آن ۵۶۰.....
- ۷-۱۸-۷-پیامد مدیر: ۵۶۱.....
- ۸-۱۸-۷-پیامد کارکنان بی تفاوت: ۵۶۱.....
- ۹-۱۸-۷-نتیجه گیری ۵۶۳.....
- منابع و مأخذ ۵۶۶.....

فصل اول:

مدیریت منابع انسانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
استراتژی‌های منابع انسانی

tnbook.ir

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنها است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم، جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه هستند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور مؤثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند.

امروزه این موضوع به طور وسیعی مورد پذیر امروزه این موضوع به طور وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است که مادر حال زندگی در محیط کسب و کاری هستیم که به طور فزاینده ای دارای پیچیدگی و تلاطم بوده و پیوسته در حال تغییر است. به منظور مواجه مثبت با این تغییرات و چالشها، هم تئوری پردازان و هم افرادی که در عمل مشغول کسب و کار در این محیط هستند، توصیه می کنند که سازمانها باید نقش حیاتی را که یادگیری و توسعه در حیات آنها دارد، دریابند (اخوان، پزشکان، ۱۳۸۹). سازمانها برای رشد و پایداری خود باید به شدت تلاش نموده و از استراتژی مناسب جهت پیشرفت و حفظ بقای خود بهره گیری نمایند. محیط پیرامون سازمانها به سرعت در حال تغییر است که

از جمله این تغییرات، تنوع تقاضا و نیازهای مشتریان است. محدودیت مهم دیگری که سازمان‌ها را در تنگنا قرار داده است، کیمیایی و محدودیت منابع، به‌خصوص منابع انسانی و امکانات است (کرباسیان و همکاران، ۱۳۹۲). در این وضعیت، استراتژی منابع انسانی، نقش اساسی را در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کند (اخوان، پزشکان، ۱۳۸۹). این ایده که منابع انسانی یک سازمان می‌تواند نقش استراتژیکی در موفقیت سازمان بازی کند، منجر به شکل‌گیری زمینه‌ای از تحقیقات به نام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد. این رشته نسبتاً جدید، ارتباط بین مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی را بیان می‌کند (یحیی زاده، ۱۳۸۹). روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موقعیت استراتژیک سازمان‌ها داشته باشد.

در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است، به‌نحوی که بر اساس تحقیقات انجام‌شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به‌کارگیری نتایج به‌دست‌آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند (ابطحی، سید حسین. موسوی، سید محمد. ۱۳۸۸). یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش داده و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. از این رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، افراد می‌توانند به‌مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند (هانگ، ۲۰۰۱). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط‌ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است به‌گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی، هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن، بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی به وجود آورد (عابد زاده، ۱۳۹۳).

رایت و مک کلند (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگویی برنامه‌ریزی‌شده برای استفاده از منابع انسانی، باهدف قادر ساختن سازمان در رسیدن به اهداف موردنظر تعریف کرده‌اند. مایکل آرمسترانگ، در کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی "راهنمای عمل"، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را این‌گونه تعریف می‌کند؛ "مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرد و در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش

کمک می کنند" (اعرابی، ایزدی، ۱۳۸۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی حاکی از آن است که اهداف باید مطابق با استراتژی کلی سازمان انتخاب شوند. این اهداف نشان‌دهنده توسعه آینده سازمان هستند. نگرانی‌های کلان سازمان با توجه به ساختار سازمانی، برای مثال تطابق منابع انسانی با نیازهای آینده، کیفیت خدمات و محصولات، از نزدیک با مسائل منابع انسانی مرتبط هستند. فرهنگ، ارزش‌ها و انگیزه کارکنان، تمام ساختارها و فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مقابل، آن‌ها هم تحت تأثیر ساختارها و فرایندهای سازمان قرار می‌گیرند. در نتیجه مسائل مربوط به منابع انسانی و سایر اهداف استراتژیک، درهم تنیده‌اند (شالک و همکاران، ۲۰۱۳).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، جهت و رویکردی کلی نسبت به مسائل درازمدت مربوط به کارکنان در سازمان را در برمی‌گیرد. اغلب، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در تلاش‌های خود برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب‌وکار، یا به‌عنوان الگویی از برنامه‌ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیت‌های در نظر گرفته شده برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌کنند (صالحی، ۱۳۹۲).

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فرایندهای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته است (الن و رایت، ۲۰۰۶).^۱ برای دستیابی به چنین جایگاهی سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به کارگیرند، که از آن به‌عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود. اصطلاح استراتژی منابع انسانی به‌عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود (صیادی و محمدی، ۱۳۹۳، ص ۴۶).

در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به‌نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به‌کارگیری نتایج به‌دست‌آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست‌یافته‌اند (ابطحی و موسوی، ۱۳۹۲، ص ۳). استراتژی منابع انسانی نقش اساسی را

در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کنند. امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی بلکه به این خاطر که می‌توانند به یک منبع مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (فرهی ییلویی، ۱۳۹۱، ص ۱). از طرفی دیگر تداوم حیات هر سازمان بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. همچنین در این تعامل سازمان باید منابع کافی و موردنیاز خود را کسب کند و همسازي لازم را با درخواست‌های واقعی محیط به عمل آورد (جوانمرد و سخایی، ۱۳۸۹، ص ۹۷). بنابراین می‌توان گفت استراتژی کلان، به‌طور کلی استراتژی منابع انسانی به طور خاص در عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. رویکرد جدید به مدیریت منابع انسانی که آن را از مفهوم سنتی اداره امور پرسنلی متمایز می‌سازد، به‌عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی نامیده شده که توسعه نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه اداری و استراتژیک ضروری می‌سازد. بر این اساس، یک رویکرد کلی‌نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است، رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه یکپارچه گردد.

مبحث مربوط به استراتژی منابع انسانی و همچنین رابطه‌ای که این عامل با عملکرد سازمانی دارد را می‌توان از مسائل حائز اهمیت سازمان‌ها در عصر حاضر دانست. برای افزایش عملکرد سازمانی به یکی از عواملی که می‌توان توجه کرد استراتژی‌های حوزه منابع انسانی است. در ادامه این فصل ضمن مروری کوتاه به مبانی و تعاریف نظری مدیریت منابع انسانی و تدوین استراتژی، به‌صورت جمع به بررسی مطالعات انجام شده پیرامون تدوین استراتژی منابع انسانی خواهیم پرداخت و در نهایت جمع‌بندی

مطالعات انجام شده ارائه خواهد شد.

۱-۱-۱- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی (HRM) فرایندی است که اساساً رویه‌ها، وظایف، فعالیت‌ها و سیاست‌های کلیدی یک سازمان را در رابطه با دارایی‌های اصلی خود یعنی کارمندان پوشش می‌دهد. از جمله استخدام، اخراج، آموزش، ارزیابی عملکرد، تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های حفظ و نگهداشت کارمندان. مدیریت منابع انسانی برای توصیف "مدیریت و توسعه" کارمندان در یک سازمان به کار می‌رود که وظیفه اصلی آن نظارت بر همه امور مربوط به مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان است. همچنین مدیریت منابع انسانی شامل توسعه و اجرای برنامه‌هایی است که برای افزایش اثربخشی یک سازمان یا کسب و کار طراحی شده‌اند.

انسان به‌عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است. مدیریت منابع انسانی در برگیرنده فرایندهایی است که برای دستیابی به اثربخش‌ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم است که آن را می‌توان به‌عنوان فرایند اصلی یک سازمان در نظر گرفت که باعث تأثیرگذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می‌شود. لذا مدیریت منابع انسانی ظریف‌ترین و مهم‌ترین بخش از مدیریت سازمان به شمار می‌رود. توجه به نیازهای منابع انسانی معمولاً به‌وسیله بودجه و برنامه تحلیل و برنامه‌ریزی‌هایی که به‌وسیله متخصصان پرسنلی در برنامه‌هایی چون آموزش و استخدام صورت می‌گیرد محدود می‌شود. تجارب و برنامه‌ریزی و اطلاعات منتشر شده حکایت از آن دارد که نیازهای منابع انسانی به‌وسیله برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی تعیین می‌شوند، اما اغلب اثری که منابع انسانی بر سازمان خواهد گذاشت مورد توجه واقع نمی‌شود.

مدیریت منابع انسانی فرایند جذب، استخدام، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (طبرسا، ۱۳۹۰). در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند، مدیریت منابع انسانی، در واقع، جنبه انسانی مدیریت است و مهم‌ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود، که هدف آن، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک است. اما امروزه، ورود به

حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه، مستلزم ایفای نقش‌های بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی است (پور اسدی و حسینی، ۱۳۹۱).

تعدادی از پژوهشگران منابع انسانی (Beer et al, ۱۹۸۵) در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰ از طرف‌داران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (که در ادامه به طور کامل‌تر به آن پرداخته می‌شود)، یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی بادوام، غیرقابل‌معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). تعریف مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند.

مدیریت منابع انسانی^۱ واژه‌ای است که همه ما کمابیش با آن آشنا هستیم. این واژه در همه صنایع و خدمات به‌وفور به چشم می‌خورد. دلیل آن هم بسیار ساده است، تا نیروی انسانی نباشد، نه خدمتی، نه محصولی و نه سازمانی شکل خواهد گرفت، بنابراین به یقین می‌توان گفت نیروهای انسانی هسته کلیدی تمامی سازمان‌ها و صنایع محسوب می‌شوند که این موضوع، اهمیت مدیریت منابع انسانی را چندین برابر کرده است. تاریخچه مدیریت منابع انسانی به اواسط قرن نوزدهم بر می‌گردد. اصطلاح منابع نیروی انسانی برای اولین بار توسط بیک در سال ۱۹۶۶ مطرح شد. بعدها آرمسترانگ در سال ۱۹۷۷ به این موضوع پی برد که نیروی انسانی هسته کلیدی سازمان محسوب می‌شود.

در واقع مدیریت منابع انسانی تا دهه ۱۹۸۰ به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار نگرفت، در طی این سال‌ها اندیشمندانی چون چارلز فومبرن و همکاران وی در پروژه «مدل تطبیقی» و مایکل بیر و همکاران وی در پروژه «چارچوب هاروارد» به مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی اشاره کردند که خود پایه‌های مدیریت منابع انسانی را شکل داد.

^۱ Human Resource Management

فلسفه مدیریت منابع انسانی از تئوری‌های نیازسنجی همچون تئوری مازلو^۱ (هرم مازلو)، تئوری‌های انگیزشی همچون تئوری هرزبرگ^۲، تئوری‌های تعهد سازمانی، تئوری‌های رفتار سازمانی، سرمایه انسانی و تئوری اقتضایی^۳ مشتق شده است.

در انگلستان مفهوم مدیریت منابع انسانی توسط تعدادی از اندیشمندان توسعه داده شده و مورد انتقاد قرار گرفته شد. لگk (۲۰۰۵) اظهار داشت که: «اصطلاح مدیریت منابع انسانی توسط مدیران انگلیسی (برای مثال آرمسترانگ، فاولر، ۱۹۸۷) و دانشگاهیان انگلیسی به صورت مکرر بکار گرفته شده است». اما اندیشمندان بسیاری مانند هندری و پتی گرو^۴ (۱۹۹۰) اعتقاد داشتند که از اصطلاح مدیریت منابع انسانی برای برچسب‌زدن به نقایص چالش‌برانگیز به وجود آمده در سازمان‌ها استفاده می‌شود و تنها به تعریف مدیریت منابع انسانی چیست بسنده کرده‌اند.

با این حال پژوهشگرانی همچون گست (۱۹۸۷) و استوری (۱۹۹۵) مدیریت منابع انسانی را به عنوان الگویی قابل ملاحظه بر مبنای یکسان‌گرایی (سهم برابر کارمندان با سود کارفرما)، فردگرایی، تعهد بالا و همسانی استراتژیک (یکپارچه‌سازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار) در نظر گرفتند. همچنین این ادعا وجود داشت که مدیریت منابع انسانی از مدیریت سنتی پرسنل جامع‌تر است. محور عمده تفکرات انجام شده بر این موضوع متمرکز است که نیروی انسانی باید به عنوان دارایی و نه هزینه‌های متغیر تلقی شود و این نکته کلیدی مدیریت منابع انسانی است که همیشه باید آویزه گوش مدیران نیروی انسانی قرار گیرد.

۳-۱-۱- تعریف مدیریت

با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان، این نیروها باید به درستی انتخاب، آموزش و پایش شوند. به مجموعه فعالیت‌های یکپارچه، استراتژیک و منسجم باهدف توسعه و بهبود زندگی کاری و خانوادگی نیروهای انسانی را مدیریت منابع انسانی می‌نامند.

^۱ Abraham (Harold) Maslow

^۲ Frederick Herzberg

^۳ نظریه اقتضایی به انگلیسی (Contingency theory): یک نظریه سازمانی است. در این نظریه ادعا می‌شود کارایی

(performance) یک واحد سازمانی نتیجه‌ای از سازگاری (fit) بین محیط بیرون واحدهای سازمانی و ترتیبات

(arrangement) درونی آن واحدها است.

^۴ Hendry & Pettigrew

منابع انسانی نیز مانند بسیاری دیگر از زمینه‌های زندگی و تجارت، دارای چرخه زندگی منحصر به فردی است. با این حال، به جای تمرکز بر جنبه‌های بیولوژیکی، توسعه منابع انسانی شامل مراحل است که کارمندان از زمان ورود تا زمان خروج در سازمان طی می‌کنند و مدیریت منابع انسانی، وظیفه نظارت و هدایت آن‌ها را در طی این مراحل بر عهده دارد. در واقع مانند تولد نوزادی است که پا به سازمان گذاشته، هم‌زمان با سازمان، رشد و بلوغ پیدا کرده و در نهایت از سازمان خارج می‌شود.

هر مرحله از چرخه توسعه منابع انسانی، چالش‌ها، فرصت‌ها و مزایای خاص خود را دارد. به عنوان مثال، اگر مشاغل کوچک شما بیش از حد گردش مالی کارمندان را تجربه می‌کند، به احتمال زیاد مرحله انگیزش چرخه زندگی منابع انسانی نیاز به توجه دارد. اگر مهارت‌های یک کارمند در حال بهبود نیست، منابع نیروی انسانی باید به مرحله ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه نیروی انسانی توجه کند.

مدل‌ها و نظرات متفاوتی از چرخه توسعه منابع انسانی وجود دارد. برخی این چرخه را سه مرحله‌ای و شامل استخدام، نگهداشت و ارتقای دانسته، در مدلی دیگر چرخه شامل چهار مرحله استخدام، هدایت و برنامه‌ریزی کار، توسعه مسیر شغلی و اتمام همکاری یا انتقال طبقه‌بندی کرده است. در مدل دیگری چرخه توسعه منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، انگیزش، ارزیابی و قدردانی می‌شود.

بنابراین، مدیریت منابع انسانی فرایند برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی چون استخدام، آموزش، توسعه، جبران خدمات، انگیزش، ارتباطات و اجرا را در بر می‌گیرد. وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی جذب، حفظ و نگهداشت نیروهای با استعداد در سازمان و بهبود بهره‌وری سازمان است.

وظایف بسیاری برای مدیریت منابع انسانی تعریف شده است، اما شاید بتوان جامع‌ترین آن‌ها را به شرح زیر دانست:

- برنامه‌ریزی و هدایت نیروی انسانی
- جذب و استخدام نیروی سازمانی
- تجزیه و تحلیل شغل
- آموزش و توسعه نیروی انسانی
- جبران خدمات کل
- روابط کارمند و مدیر
- مدیریت ریسک

• مدیریت عملکرد

میان عملکردهایی که در بالا عنوان شده است هیچ‌گونه اولویتی وجود ندارد و بسته به نوع سازمان، مأموریت و اهداف آن، وظایف و عملکردهای مدیریت منابع انسانی متفاوت خواهد بود. حتی ممکن است تنها برخی از این وظایف در یک سازمان موردنیاز باشد.

برای مثال در شرکتی با زمینه فعالیت بیمه با دارا بودن تعداد محدودی از نیروها، وظیفه سوم، چهارم و هشتم ضرورتی نخواهد داشت. همچنین هر کدام از این وظایف، خود دارای چندین فعالیت و فرایند است که بسته به نیاز سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد که در بخش مربوطه به آن‌ها اشاره خواهد شد. همان‌طور که در بالا توضیح داده شد بر اساس نوع سازمان، اهداف و شرایط حاکم بر آن، فرایندهای مدیریت منابع انسانی متفاوت خواهد بود و نمی‌توان یک نسخه واحد برای همه تجویز کرد. اهداف کلی مدیریت منابع انسانی در یکی از موارد زیر خلاصه می‌شود:

• حمایت از سازمان در دستیابی به اهداف خود به‌وسیله توسعه و اجرای استراتژی‌های منابع

انسانی همسان با استراتژی‌های کسب‌وکار

• مشارکت در توسعه فرهنگ عملکرد بهتر

• اطمینان از وجود نیروهایی با استعداد، با تعهد، با انگیزه و حس تعلق خاطر شغلی بالا در سازمان

• ایجاد ارتباط شغلی سازنده میان مدیریت و کارمندان مبتنی بر اعتماد دوجانبه

• ترغیب کاربرد رویکردی اخلاقی و سازنده در مدیریت نیروها

برای مثال اگر نیم‌نگاهی به صنایع و خدمات کشور خودمان در طی ۴۰ سال گذشته بیندازیم، قطعاً متوجه تغییر سیاست‌ها، رفتارها و به طبع رویکردهای مدیریت منابع انسانی خواهیم شد که در همه صنایع، سازمان‌های دولتی و غیردولتی به‌وضوح به چشم می‌خورد.

نکته جالب‌توجه اینجاست که با وجود پیشرفت در حوزه مدیریت منابع انسانی در دنیا و به طبع ایران، هنوز هم در سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی موافقان و مخالفان بسیاری دارد.

از علل عدم توجه به مدیریت منابع انسانی، عدم توجه به نکات کلیدی حوزه سرمایه انسانی، بی‌توجهی به نقش مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار سازمان، دیدگاه سنتی به سرمایه انسانی سازمان و نقش آن‌ها در توسعه اقتصادی سازمان و به طبع کشور است.

متأسفانه، نگاه برخی مدیران و کارفرمایان سازمان‌ها به سرمایه انسانی تنها به چشم بررسی و تعیین حقوق

و دستمزد بر اساس قوانین وزارت کار است و دیگر فرایندها و وظایف مدیریت منابع انسانی را هزینه‌بر و بیهوده تلقی می‌کنند.

نمونه واضح آن برنامه‌ریزی و صرف هزینه‌های هنگفت جهت طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش و ارزیابی عملکرد در شرکت‌های بزرگ خودروسازی همچون سایپا و ایران خودرو است.

اگر در اینترنت جستجوی اندکی کنید، متوجه می‌شوید در این شرکت‌ها، با وجود تخصیص مراکز و ارگان‌های تخصصی و تخصیص هزینه‌های هنگفت جهت بررسی پروژه‌های منابع انسانی، مانند پروژه ارزیابی عملکرد در مرکز تحقیقات و توسعه سایپا، آنچه در عمل مشاهده می‌شود، نرخ بالای ترک خدمت نیروها ناشی از مدیریت منابع انسانی ضعیف در اجرای طرح‌های مرکز تحقیقات است. اما همیشه هم وضع به همین منوال نیست.

سازمان‌های دیگری هم در همین کشور ما وجود دارند که با صرف زمان و هزینه جهت مدیریت منابع انسانی سازنده، توانسته‌اند نتایج مطلوبی را کسب نمایند. نمونه خوب آن شرکت‌های مینا و فناپ هستند. کافی است در اینترنت نام یکی از این دو هلدینگ را جستجو نمایید، لیستی از پروژه‌ها، فعالیت‌ها و موفقیت‌های آن‌ها را مشاهده می‌کنید.

خوب فکر می‌کنید چرا این نوع از سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی خود موفق شده‌اند؟ چرا نرخ ترک خدمت کارکنان کلیدی در این سازمان‌ها به مراتب کمتر است؟

پاسخ سؤال‌های بالا به همان فرایندها و وظایف مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد. اگر سازمان قدم نخست خود یعنی برنامه‌ریزی منابع انسانی را درست بردارد، به صورت هدفمند نیروی انسانی را جذب کرده و فرایندهای مدیریت منابع انسانی همچون آموزش، توسعه، تعیین مسیر شغلی و چندین فرایند پی‌درپی دیگر را به درستی پیش خواهد برد، بنابراین به طبع خروجی بهتری از رقبای خود خواهد داشت. برای درک بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی به توصیف مختصری از هر یک می‌پردازیم.

۱-۱-۳-۱- برنامه‌ریزی و هدایت نیروی انسانی (HRP)

برنامه‌ریزی منابع انسانی^۱ فرایند پیش‌بینی نیازهای آتی نیروی انسانی در سازمان و تعیین چگونگی استفاده از ظرفیت سرمایه انسانی موجود در سازمان برای تحقق اهداف سازمان است. بنابراین، بر مفهوم اقتصادی عرضه و تقاضا مرتبط با ظرفیت منابع انسانی سازمان متمرکز است.

^۱ Human Resource Planning

برنامه‌ریزی پله اول مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که در زیرمجموعه‌های سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به صورت خرد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

به‌عنوان نمونه در سیستم جبران خدمات که یکی از مهم‌ترین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان تلقی می‌شود، ابتدا باید برنامه‌ریزی صحیحی انجام شود تا استراتژی‌های جبران خدمات با استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان همسان باشد.

عوامل زیادی بر برنامه‌ریزی و هدایت نیروی انسانی تأثیر گذارند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

۱. تغییرات ترکیب نیروی کار: که شامل تخصص و تنوع کارها، سطح تحصیلات دانشگاهی و نظری که موجب تغییر نگرش و رفتار فردی و گروهی و توقعات اجتماعی نیروی کار می‌شود، جنسیت نیروها اینکه چه تعداد بانوان با چه مهارت‌های فیزیکی و ذهنی در چه پست‌هایی موردنیاز است.

۲. تغییر ارزش‌های نیروی کار: که در قالب اخلاق تعریف می‌شود و اخلاق هم یعنی وقت‌شناسی، امانت‌داری، تلاش، صداقت، صرفه‌جویی و پشتکار نیروها. این بخش شامل مواردی چون: جریان کار انعطاف‌پذیر که موجب دادن آزادی عمل به کارکنان می‌شود، سبک‌های رهبری متناسب با بلوغ و توانایی و نیازهای کارکنان، جبران خدمات که شامل کفایت‌گرایی، تعادل‌گرایی و رقابتی بودن می‌شود و حقوق ساختار و مقررات که شامل رسمی‌گرایی، پیچیدگی و تمرکزگرایی می‌شود.

۳. تغییر توقعات کارکنان: که شامل محرمانه بودن امور کارکنان، آزادی بیان، بهداشت و تأمین تفریحات و خدمات نیروها و مدیران می‌شود.

۴. تغییر در سطوح بهره‌وری: بهره‌وری رابطه ستاده و داده را نشان می‌دهد.

۵. تغییر تقاضای حکومت: تصویب قوانین بر اساس نیاز نیروها.

۶. تغییر تقاضای کارفرمایان و اتوماسیون

در هر سازمان بسته به اهداف و اولویت‌های آن، برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی متفاوت خواهد بود؛ اما به صورت مشترک در همه سازمان‌ها اهداف برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است:

- کاهش نیروی انسانی با استفاده از پیش‌بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت
- تدارک مبنای و اساس مناسب جهت برنامه‌ریزی پرورش کارکنان

- بهبود فرایند برنامه‌ریزی شغلی
- ایجاد فرصت شغلی مناسب
- آگاه ساختن نیروی انسانی از طریق سطوح سازمانی
- تدارک ابزار جهت ارزیابی مؤثر نیرو
- سنجش تأثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار

در اغلب سازمان‌ها برنامه‌ریزی به صورت سنتی انجام می‌شود. یعنی ابتدا مشکلی پیش می‌آید، بعد بر اساس نوع مسئله برای آن برنامه‌ریزی و راه‌حل‌یابی انجام می‌شود. در دنیای در حال تغییر امروز سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند پیش از هر اتفاق و رویدادی، حال و آینده خود را پیش‌بینی و برای موفقیت در آن زمان برنامه‌ریزی کنند. لذا موضوعی با نام برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی مطرح شده است.

بنابراین، برنامه‌ریزی روشی است تا از طریق آن بتوان به اهداف سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی دست یافت و استراتژی راهی برای انجام وظایف سازمانی به صورت موفق است. لذا تلفیق این دو واژه با نام برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که در آن ابتدا اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و برای دستیابی به آن‌ها، روش‌ها و اقداماتی اخذ می‌شود.

به طور خلاصه به این معنی است که باید‌ها تعیین شده و راه رسیدن به آن مشخص می‌گردد. با این روش می‌توان تمامی بخش‌های سازمان را با فعالیت اصلی سازمان همسو کرده و برای چالش‌های پیش‌بینی نشده آینده خود را به سلاح‌هایی کاملاً استراتژیک و حساب شده مجهز نمود.

برنامه‌ریزی راهبردی دارای اهداف بلندمدتی است که خود به اهداف و مأموریت‌های کوتاه‌مدت و کمی تقسیم می‌شود تا بتوان فرایند انجام آن را قابل فهم‌تر و ساده‌تر نمود.

۲-۳-۱-۱- چرا برنامه‌ریزی استراتژیک برای نیروی انسانی مورد نیاز

است؟

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد نیروی انسانی، سرمایه استراتژیک سازمان تلقی می‌شود و همه فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حول محور آن انجام می‌گردد. مهم‌ترین علت اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی و سیاسی حاکم بر سازمان‌هاست که از درون و بیرون سازمان بر آن‌ها اعمال می‌شود.

بنابراین، اگر سازمان‌ها بخواهند با این تغییرات همسو بوده و جایگاه مناسبی را نسبت به رقبا کسب کنند، الزامی است تا خود را به نگرشی استراتژی مجهز نمایند تا از قافله بازار عقب نمانند.

۳-۱-۱- جذب و استخدام نیروهای سازمانی

کلید موفقیت در مدیریت منابع انسانی، جذب، استخدام یا به عبارتی کارمندیابی سرمایه انسانی است. شاید از نظر شما این کار بسیار آسان به نظر برسد. اما این مرحله مهم‌ترین نقش را در حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی در سازمان دارد.

در ابتدا برای فهم بهتر مثالی می‌زنم. فرض کنید مدیر منابع انسانی سازمانی دانش‌بنیان با حوزه فناوری اطلاعات هستید و سازمان شما به تازگی تأسیس شده و شما به‌عنوان مدیر بخش جذب، مسئولیت استخدام نیروهای مناسب را بر عهده دارید.

اولین کاری که شما باید انجام دهید این است که فرهنگ سازمان و ماهیت کار و نیروها را بدانید. در سازمان دانش‌بنیان نیروهای دانشی خلاق، جوان و ریسک‌پذیرند، پس بهترین نیروها را می‌توانید از دانشگاه‌ها یا نمایشگاه‌های شغلی دایر در دانشگاه‌ها و یا سایت‌های تخصصی کاری این نیروها مانند جالب اینجا یا لینکدین جستجو کنید.

یکی دیگر از روش‌های جذب نیرو، تربیت و آموزش نیروها از زمان دانشگاه است؛ مانند دانشگاه خوارزمی در تربیت معلمان، دانشگاه وزارت نفت برای جذب نیروی انسانی وزارت نفت یا مواردی از این قبیل. پس در ابتدا باید سیاست استخدام خود را بر اساس نوع سازمان مشخص کنید. برای مثال می‌خواهید استراتژی شروع کار شما کاهش هزینه باشد یا تمایز یا هر استراتژی دیگری. سپس به دنبال فرایندهای جذب و استخدام بر اساس آن استراتژی بروید.

فرایندهای جذب به این معنی است که با توجه به نوع سیاست سازمان، چه راه‌هایی برای جذب نیروی انسانی وجود دارد. فرایندهای جذب بسته به نوع سازمان، فرهنگ آن، اهداف و مأموریت‌های سازمان متفاوت است که می‌تواند مصاحبه، برگزاری آزمون‌های تخصصی، آگهی، معرفی دوستان، همکاران، دانشگاه‌ها، مراکز کارایی، شبکه‌های اجتماعی و نمایشگاه‌های کار و روش‌های دیگر باشد که مثال آن در بالا ذکر شد. اما نکته مهم اینجاست که باید بهترین و مناسب‌ترین روش‌ها را برای جذب و استخدام نیروهای کلیدی سازمان انتخاب کنید تا در میانه راه به بن‌بست برخورد نکنید.

همیشه این نکته کلیدی را آویزه گوش خود کنید، اگر می‌خواهید به‌درستی مدیریت منابع انسانی را به دست بگیرید پس هم با خودتان و هم نیروهای جویای کار صادق باشید. متأسفانه در بیشتر سازمان‌ها در مصاحبه‌ها و جلسات معارفه، از ترس اینکه نیروی کلیدی را از دست بدهند، واقعیت‌های سازمانی و تشریح شرایط و فرهنگ سازمان و نیروها که شاید فرد جویای کار را از همکاری با شرکت منصرف کند، بازگو نمی‌کنند.

شاید در ابتدا تصور کنید این کار به نفع سازمان است، اما نتیجه این پنهان‌کاری‌ها برای سازمان و نیروی تازه‌کار هزینه‌بر خواهد بود. پس در همان ابتدای استخدام، در صورت وجود فرهنگ و شرایط خاص کاری، آن را تشریح کنید.

۴-۳-۱-۱- تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل به این معناست که شما بتوانید با شناخت کامل از شغل (شرح شغل)، شرایط احراز آن، تعیین شناسنامه شغلی و تعیین کارراهه یا مسیر شغلی بهترین فرد را برای آن برگزینید، به عبارتی طراحی شغلی انجام دهید. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل یک فرایند سیستماتیک برای جمع‌آوری، ثبت و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای توصیف شغل است.

تجزیه و تحلیل شغل شامل تأیید مدیریت، پذیرش کارکنان، تعیین هدایت‌کننده تجزیه و تحلیل، بررسی منابع ثانویه و تصمیم‌گیری و جمع‌آوری داده‌های تحلیل مستندات، دستیابی به تأییدیه‌های موردنیاز، فرموله کردن پیشنهادات می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل تحت‌تأثیر زمان، نوع کار، اهداف سازمان، اهداف پروژه کاری در حال انجام، نوع و توانمندی نیروها و قوانین حاکم بر سازمان دیکته می‌شود.

برخی سازمان‌ها تنها برای برخی مشاغل خاص این کار را انجام می‌دهند و برخی دیگر برای همه مشاغل این کار را انجام می‌دهند. مدت‌زمان بازبینی و تغییر تجزیه و تحلیل شغل بسته به نظر سرپرستان، مدیران و حتی خود کارکنان متفاوت است، اما اصولاً هر دو تا سه سال یکبار بسته به نوع فعالیت سازمان این کار انجام می‌شود.

هفت فرایند اصلی تجزیه و تحلیل شغل شامل: مشاهده مستقیم، مصاحبه فردی، مصاحبه گروهی، کنفرانس فنی، دست‌نوشته‌های مدیران یا کارکنان، پرسش‌نامه باز، پرسش‌نامه بسیار سازمان‌یافته است. در بسیاری از سازمان‌ها مرحله تجزیه و تحلیل شغل بسیار کوتاه است یا در برخی موارد وجود ندارد. مثالی برای شما می‌زنم. فرض کنید شما به‌عنوان مدیر منابع انسانی چند شرکت نفتی مشغول به کار

هستید. در جلسه هیئت‌مدیره از شما خواسته می‌شود برای نیروگاه جدید شغل‌ها و نیازمندی‌های کاری و ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست (H: Health - بهداشت کار - S: Safety - ایمنی کار - E: Environment محیط‌زیست) نیروها را تدوین کنید. لازمه این کار شناخت شغل است. به‌عنوان نمونه کسانی که در بخش اسیدی کار می‌کنند باید کف‌پوش خاصی تن کنند یا ماسک‌های خاصی داشته باشند و تنها چند ساعت اجازه کار در آن محل را داشته و ساعت کاری‌شان بر اساس وزارت کار نباید از ۳۶ ساعت در هفته تجاوز کند. پس اگر به‌عنوان مدیر منابع انسانی در شرکت‌های نفتی یا وزارت نفت مشغول به کار هستید باید صنعت، شغل و نیاز شغل را بدانید تا به‌درستی شناسنامه شغلی را برای شغل موردنظر تدوین کنید. اگر در سازمانی تصمیم بر تغییر شرح شغل و شرایط احراز شغل گرفته شد، اولین گام این است که ارزیابی شغلی صورت گیرد. این کار توسط متخصصان موجود در این زمینه و سرپرستان آگاه به شغل صورت می‌گیرد. دو مکتب عمده ارزیابی شغلی وجود دارد: سیستم‌های مبتنی بر بازار و سیستم‌های ارزشمندی شغلی. به تعیین محتوای شغلی بر می‌گردیم. حال تصور کنید می‌خواهید برای شغلی، شناسنامه‌ای تهیه کنید (چه شغل وجود نداشته و چه تصمیم بر تغییر شناسنامه دارید).

در مرحله اول هر گونه اطلاعات کتبی در مورد دستیابی به محتوای شغلی که به طور معمول از طریق تلاش برای تجزیه و تحلیل شغلی حاصل می‌شود، می‌تواند به یک فرم مستندات شغلی تبدیل شود. مستندات شغل معمولاً شامل پرسش‌نامه تحلیل شغل، تعیین ماتریس خانواده شغل و شرح شغل می‌شود. بنابراین، مرحله بعد توصیف شغل و مستندسازی آن است. توصیف‌های شغلی عبارتند از اظهارات روایتی از ماهیت و سطح کار توسط افرادی که مشغول به کار هستند، همراه با وظایف خاص، مسئولیت‌ها و مشخصات لازم برای انجام کار. مستندات شغل نیز برای اهداف مدیریت منابع انسانی موردنیاز بوده و در فرایندهای زیر تأثیر مثبتی خواهد گذاشت:

- ارزیابی محتوای شغلی را تسهیل می‌کند
- مبادلات بازپرداخت حقوق و دستمزد (در صورت تطبیق شغلی) را تسهیل می‌کند
- در جذب و انتخاب نیروهای مناسب اثرگذار است
- منجر به ایجاد استانداردهای عملکرد می‌شود

• طراحی سازمانی را تسهیل می‌کند

• به ایجاد مسیرهای شغلی مشخص کمک می‌کند

بنابراین، اگر این مرحله به‌درستی انجام شود و بتوانید شناسنامه‌ای واقعی برای شغل‌های موجود در سازمان تهیه کنید، در تسهیل دیگر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی کمک شایانی خواهید کرد.

۵-۳-۱-۱- آموزش و توسعه نیروهای انسانی

تاریخچه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که آموزش کارکنان مانند نگهداری اموال و تجهیزات است. ابزار و تجهیزات برای آنکه از کارایی بیشتر برخوردار باشند، به تعمیر و تنظیم مستمر نیاز دارند. برای به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی افراد سازمان، ضمن آشنا ساختن آن‌ها با محیط، باید دوره‌های آموزشی مناسب را برای آن‌ها تدوین نمود.

از سوی دیگر در دنیای پرچالش امروزی به‌روزرسانی دانش امری حیاتی شده است، در صورتی که کارکنان دانش به روزی را نداشته باشند، نمی‌توانند نیازهای اصلی در حال تغییر شغل را برآورده نمایند. عدم کارایی شغلی در هر سازمانی علاوه بر تأثیرگذاری بر روی عملکرد فردی، عملکرد واحد کاری و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که باهدف ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد صورت می‌گیرد تا او را قادر به انجام کار و بهبودبخشی از توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش تغییر دانش، نگرش و تعامل نیرو با همکاران است.

آموزش نیازمند تعیین برنامه‌های از پیش تعیین شده‌ای است که بتواند با ارتقای دانش، مهارت و توانایی نیروهای تازه وارد و نیروهای مقیم، شایستگی‌های آن‌ها را بهبود بخشیده و به بهبود عملکرد شغلی منجر می‌شود.

آموزش در همه سازمان‌ها به‌ویژه سازمانی‌هایی که در محیط پویا قرار دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌ها می‌بایست با آموزش، کارکنان را برای تغییرات شغلی آماده سازند و کارکنان با یادگیری مهارت‌های مختلف، خود را برای این تغییرات آماده می‌کنند.

از طرفی دیگر در معرض آموزش قرارداد کارکنان راهی را برای ارزیابی استعدادها بالقوه و بالفعل ایجاد می‌کند تا سازمان بتواند با شناخت استعدادها کارکنان، برنامه‌ریزی بهتری را برای آن‌ها داشته باشد. همچنین کارکنان تصویر ذهنی بهتری از سازمان داشته و در نتیجه اعتمادشان نسبت به سازمان

بیشتر شده و نرخ ترک خدمت آن‌ها کاهش می‌یابد.

رویکردهای آموزش و توسعه منابع انسانی به دو رویکرد سنتی و استراتژیک تقسیم‌بندی می‌شوند. رویکرد سنتی به آموزش نگاه فرایندی داشته و برای آموزش گام‌های مختلفی را متصور است که باید یکی پس از دیگری طی شود. در نگاه سنتی ضعف عملکردی کارکنان آغازگر فرایند آموزش است. در این رویکرد اختلاف بین سطح عملکرد نشان‌دهنده نیاز آموزشی بوده و سازمان اعتقاد دارد، آموزش جهت ارتقای عملکرد کارکنان باید انجام شود. از این رو در صورتی که متخصصان منابع انسانی با کمبود عملکرد روبرو شوند می‌بایست، مداخله کنند و سؤالات ذیل را پاسخ دهند:

• چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است؟

• چه چیزی باید رخ دهد؟

• چه تفاوتی بین این دو رخداد وجود دارد؟

• چه مقدار این تفاوت مهم است؟

• چه چیزی علت این تفاوت‌ها است؟

با پاسخ‌گویی به این سؤالات، نیازهای آموزشی به‌عنوان گام بعدی فرایند آموزش برداشته می‌شود. نیازهای آموزشی در واقع فاصله بین ایده‌آل‌ها و هست‌ها است. باید توجه کرد نیازها با خواسته‌ها متفاوت است، خواسته‌ها آن دسته از آرزوهای شخصی فرد است و منشأ آن فرد است؛ اما نیازها تابع شغل است و از مقایسه بین ایده‌آل‌ها و هست‌های شغلی به دست می‌آید.

به‌منظور شناخت نیازها می‌توان از سه منبع سازمان، کار، فرد استفاده نمود. در واقع با تحلیل شرایط سازمانی از منظر مهارت‌های موردنیاز سازمان، هدف‌ها و استراتژی‌ها و محیط سازمان از یک طرف و تحلیل شرایط شغلی و مهارت‌های فردی از طرف دیگر نیازمندی‌های آموزش تعیین می‌گردد.

بعد از تعیین نیازمندی‌های سازمانی در گام بعدی می‌بایست، اهداف آموزشی تعیین گردد. هدف از تعیین اهداف آموزشی ایجاد پل ارتباطی بین نیازها و نتایج مورد انتظار است. اهداف آموزشی را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: اهداف شناختی آموزش (دانش و اطلاعات، اهداف نگرشی (باور و احساسات) و اهداف رفتاری.

پس از تعیین اهداف آموزشی می‌بایست روش‌های مختلف برای آموزش را بررسی و یک نوع از آن

را انتخاب نماییم از جمله روش‌های آموزش را می‌توان شامل موارد ذیل دانست:

- آموزش حین خدمت (مربیگری در مدیریت منابع انسانی)
- آموزش در خانه
- یادگیری در بیرون سازمان
- آموزش‌های مبتنی بر شرکت در دوره‌ها
- آموزش دستورات عمل‌های شغلی آموزش مجازی
- مطالعه موردی
- بحث‌های گروهی

یکی از نقدهایی که به رویکرد سنتی وارد شده است، شروع فرایند آموزش پس از وقوع مسئله است. در رویکرد استراتژیک هدف اصلی پیش‌بینی قبل از اتفاق است.

بدین منظور از گام‌های اصلی در رویکرد استراتژیک آموزش، تجزیه و تحلیل و بررسی محیط و شرایط درونی و بیرونی سازمان اعم از سازمان، شغل و افراد استفاده می‌شود. چنین بررسی‌هایی با نگاه بلندمدت به آموزش، به رفع نیازهای آتی آموزشی می‌پردازد.

شایان ذکر است که معجب کردن کارکنان به یادگیری قبل از آنکه احساس نیاز در آن‌ها شکل گیرد، دشوار است؛ اما با این وجود می‌توان با استفاده از روش‌های مختلف انگیزشی این مشکل را رفع نمود.

بر این اساس، رویکرد استراتژیک به آموزش را می‌توان شامل گام‌های ذیل دانست:

- بررسی اهداف آموزشی
- بررسی محیط، شرایط بیرونی و درونی سازمان، شغل و فرد
- بررسی استراتژی‌های بلندمدت آموزشی برای رفع نیازهای آموزشی
- انتخاب استراتژی‌های آموزش
- ارزیابی استراتژی‌های انتخابی

۶-۳-۱-۱-۱- جبران خدمات کل

جبران خدمات^۱ یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت منابع انسانی در سازمان است که نبود آن یا وجود نقص در فرایندهای آن، خسارات جبران‌ناپذیری را به بدنه فرد و سازمان وارد می‌کند. مفهوم جبران

^۱ Compensation

خدمات که در چند دهه اخیر جایگزین واژه‌های مدیریت حقوق و دستمزد و نظام پرداخت شده است؛ مشتمل بر حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی و مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار است که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به آن‌ها اعطا می‌شود.

در همین راستا مدل‌های مختلفی از نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه شده است که به‌طور کلی به سه بخش مدل‌های اقتصادی مالی، مدل‌های اقتصادی انسانی و مدل‌های تلفیقی یا جبران خدمات کل تقسیم‌بندی می‌شوند.

در نظریه اقتصادی کلاسیک‌ها که در مدل‌های اقتصادی مالی جای دارد، سطح پرداخت بر اساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است. در جبران خدمات غیرمستقیم بیمه‌های درمانی، بیکاری، بازنشستگی و مزایای قانونی مورد توجه قرار می‌گیرد.

توجه و تلاش برای ارائه نظریه‌های بهتر و معتبرتر، اندیشمندان علوم انسانی مانند رایبیز و دسنزو را به ارائه نظریه پرداخت بر اساس عملکرد فردی، گروهی، سازمانی و مقوله پرداخت بر اساس عضویت سوق داد. با پیشرفت علم و توجه به نقش بارز نیروی انسانی طی سال‌های ۱۹۵۰ در دوره نئوکلاسیک‌ها، توجه صرف به مدل‌های اقتصادی و مالی رونق خود را از دست داد و مدل‌های اقتصادی انسانی جایگزین آن شد.

در این مدل‌ها مدیران و صاحبان کسب‌وکار به موضوعات مرتبط با انگیزش و پاداش‌های غیرمالی توجه کردند که می‌توان به مدل مک کافری با طبقه‌بندی پاداش‌های مالی و غیرمالی و مدل هندرسون با طبقه‌بندی جبران خدمات جبرانی (پرداخت بر اساس عملکرد یا دانش و مهارت) و غیرجبرانی (خدمات و تسهیلات برای بهبود زندگی فردی و کاری کارمندان) اشاره کرد.

در ادامه مدل‌های دیگری نیز به‌واکاوی عمیق عوامل درون‌سازمانی مانند سیاست‌ها و رهبری استراتژی سازمان یا برون‌سازمانی مانند عوامل محیطی، بازار کار، الزامات قانونی اثرگذار بر نظام جبران خدمات پرداختند. در این مدل‌ها به جزئیات ابعاد غیرمالی مؤثر بر جبران خدمات پرداخته شده است.

یک سیستم جبران خدمات به‌خوبی طراحی شده می‌تواند حس تعلق شغلی و نگهداشت سرمایه انسانی را افزایش دهد و به ایجاد انگیزه در کارمندان در دستیابی به اهداف تجاری کمک کند. جدیدترین مفهوم جبران خدمات، جبران خدمات کل نامیده شده است که همه نوع پرداخت (مستقیم و غیرمستقیم،